

基于知识管理的客户关系管理分析

和金生,谢瑞轩

(天津大学 管理学院,天津 300072)

摘要:在当前的知识经济中,知识管理已成为企业成功的关键因素之一。本文以知识管理理论为支撑分析了客户关系管理系统与知识管理的有机融合,并指出实施基于知识型的客户关系管理系统的因素,以支持客户关系管理在当前企业中的应用。

关键词:客户关系管理;知识管理;客户知识

中图分类号: F273.4 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-5831(2006)02-0044-04

一、客户关系管理的发展

目前全世界几乎所有的绩优公司都在凭借着 IT 的杠杆作用,试图重建与周围客户的密切关系。他们都希望在新的商业环境中,创造出领先的管理原则。这样,便导致了一个空前高涨的客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)热潮。

客户关系管理这一思想起源于美国 20 世纪 80 年代初提出的“接触管理”,即专门收集整理客户与公司联系的所有信息;到 90 年代初期则演变成包括电话服务中心与支援资料分析的客户服务;1996 年后,一些公司把研发销售力量自动化系统(SFAS)以及客户服务系统(CSS)合并起来,再加上销售、现场服务,在此基础上再集成计算机电话集成技术(CTI),形成集销售、服务于一体的呼叫中心,逐步完善了 CRM;随后,GARTNER 集团正式提出 CRM 的概念后,加速了 CRM 的发展。近年来,随着知识管理理论的成熟以及知识发现、商业智能等技术手段的不断完善,CRM 更多地融入了知识管理的理念,CRM 越来越变得知识化,并由此揭开了基于知识管理的客户关系管理的序幕。它将企业积累的知识融入到客户关系管理,增强了客户的满意度和忠诚度,随着知识管理理论的发展,知识管理统筹客户关系管理将成为 CRM 发展的必然。

二、客户关系管理与知识管理理念的融合

根据美国生产力与质量研究中心(APQC)的定义,企业知识管理指为提高企业竞争力而对知识的识别、获取和充分发挥其作用的过程。知识生产、知识分享、知识应用以及知识创新是知识生命周期的主要过程。知识管理某种程度上就是要取得四种活动之间的平衡。CRM 的建设和应用是一项复杂工程,涉及许多方面,从知识管理角度看,它是知识管理理论结合信息技术,将销售管理、市场管理、客户服务与支持过程中产生的相关知识进行识别、共享、应用和创新的一个循环过程(图 1)。

收稿日期:2005-11-06

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70272044);教育部博士点基金资助项目(200330056014)

作者简介:和金生(1947-),男,河北保定人,天津大学管理学院教授,博士生导师,主要从事企业战略、知识管理、管理创新等研究。

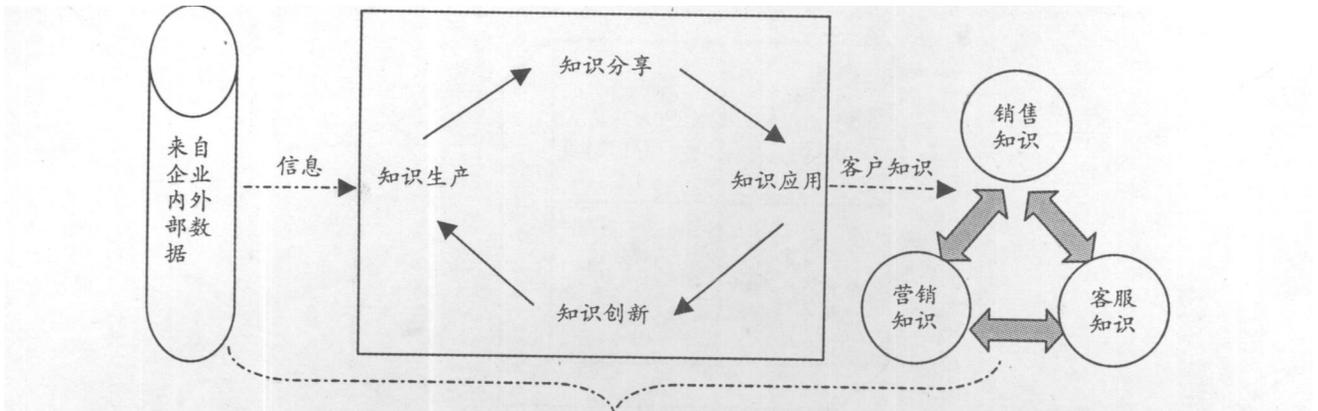


图 1 基于知识管理的 CRM 系统

(一) CRM 环境下的知识生产过程

知识生产的过程,指对现有知识进行收集、分类和存储的过程。客户关系管理的基础是客户知识管理。CRM 系统中收集大量的信息,如客户信息、联系人信息、服务项目信息、竞争对手信息等,先进的 CRM 不仅存储着这些信息,并且通过数据挖掘、知识发现、商业智能等技术对这些信息“原料”进行整理、分类,将客户信息转化为对企业有用的客户知识。以 BM 为例,其首创的客户关系智能(CRI)可以将客户交互信息有效地转变为有用的业务知识。在销售管理方面,CRI 可以建立关于每一位客户的事实信息,企业能够据此制定广告战略、促销手段和公共关系策略;在客户服务方面,CRI 可以分析提炼客户的抱怨,并能自动地将其转到合适的部门,让那些部门提供快速、令人满意的解决方案。

(二) CRM 环境下的知识分享过程

知识分享的过程,指通过知识交流而扩展企业整体知识储备的过程。塑造高效的知识集成和共享是 CRM 系统的功能之一,系统通过对各领域知识的集成为企业各部门建立良好的知识共享平台,避免出现信息“孤岛”,这在以下三个方面有所体现。

第一,CRM 系统使企业改变了传统的工作环境和方式,搭建起以网络为平台的工作环境,使营销和客户服务部门在网上实现工作流程和工作档案的记录与存档。

第二,CRM 系统为企业内部员工与客户之间知识的共享与交流提供了良好的环境。一方面企业从客户得到知识并在企业中传播和应用;另一方面企业整理和开发关于企业产品的知识,再散播给特定的客户,以便客户施加对企业有利的影响。尤其是新一代服务中心——客户互动中心(CIC)的建立为企业与客户的知识共享给予了技术上的支持。

第三,一个完善的 CRM 系统通常情况下并不是孤立的,它往往和企业的 ERP、SCM 系统有接口。CRM 系统通过和企业内部其他信息系统的有整

合,使前台服务人员同后台技术人员甚至经销商的知识共享成为可能。这样有助于让更多的人参与和共享研发与销售活动中的隐性知识,并降低人员流失所造成的隐性知识流失。

(三) CRM 环境下的知识应用过程

知识应用的过程,主要是指利用知识生产过程得到的知识去解决问题的过程,这体现在两个方面。

其一,表现为利用已有的知识在工作中形成新的知识产品。在销售管理方面,CRM 系统能够有效地跟踪众多复杂的销售路径,用自动化的处理过程代替原有的手工操作过程。比如系统能够根据产品的基本销售信息自动生成销售产品构成分析表、销售产品类别构成分析表、销售额对比分析表等相关报表。

其二,表现为随着员工将生产出来的显性知识运用到实践中,得到不同的体验,并导致员工自身知识储备的拓展。CRM 具有市场分析、市场预测等多项功能。市场分析能帮助市场人员根据已有的客户资料、销售记录识别和确定潜在的客户和市场群落。市场预测可以在已有产品的销售生命周期的基础上为新产品的研制、投放市场、开拓市场等决策提供有利依据。这样不仅拓宽、延伸了市场人员的知识系统而且还能通过相关信息在其他部门的传递,实现各部门的知识共享。

(四) CRM 环境下的知识创新过程

知识创新是知识管理的最高境界,它可以帮助企业实现整体知识规模的拓展以及知识质量的提升,某种程度上它更是一种质的改善过程。

野中郁次郎教授指出,知识创新是外显知识与内隐知识之间交互作用的螺旋式上升的过程,他根据隐性知识和显性知识的区别,提出了组织中知识创新的四种基本模式(SECID):即知识社会化、知识外在化、知识组合化、知识内隐化。CRM 通过四种模式,运用相应的技术工具及管理理念促进了企业知识的创新(图 2)。

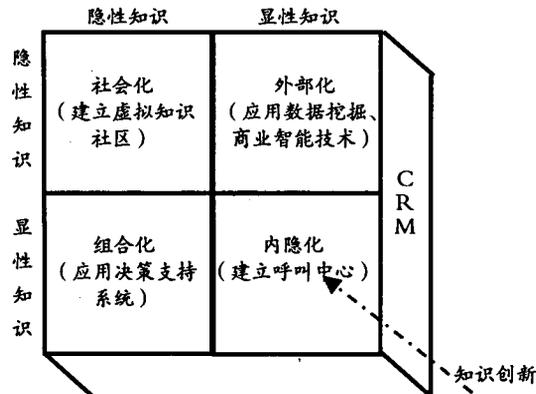


图 2 CRM 环境下的知识创新过程

1. CRM 促进企业内知识社会化

从隐性知识中获得隐性知识,这个知识转换过程被称为“社会化”,它是个人间分享隐性知识的过程。许多 CRM 软件系统在公司内部建立起虚拟知识社区,使员工可以在公司内部通过 Email BBS 等形式,针对感兴趣的话题或相关的业务主题自由地交换想法,交流经验。这就在企业内部创建起一种良好的协同工作环境,为更广范围内实现知识的社会化创造条件。

2. CRM 推动企业知识外部化

外部化是挖掘隐性知识并将其发展为显性概念的过程,是知识创新过程的关键。由隐性知识的特点可以知道,要实现知识外部化,需要借助一些技术手段将知识进行编码、存储和访问。CRM 系统中广泛采用的智能技术如知识挖掘技术、商业智能、专家系统等,为实现隐性知识的外部化提供了行之有效的手段。

3. CRM 实现企业知识组合化

经过外部化,隐性知识得到了显性化,但针对各个特定问题的显性知识还比较零碎,将它们进行组合并创造出新的知识,就是知识组合化。这在大多数 CRM 系统的销售预测模块中有所体现:销售预测必须考虑定价管理、销售机会管理、销售合同管理、客户基本档案管理等多个模块并综合考虑市场占有率等因素才能产生合理的预测结果。这个过程需要访问多个来源的显性知识,并最后综合成一种对生产有指导意义的新知识,这就完成了知识组合化的过程。

4. CRM 促成知识内隐化

内隐化指显性的组织知识转化为组织中其他成员的隐性知识。呼叫中心(Call Center)已经在当前的 CRM 系统中得到了普遍的应用,其很大程度上促进了企业知识的内隐化:客服人员根据客户描述的问题在客户知识库中进行查询,这本身对客服人员来说就是一个知识积累应用过程。当出现无法解答的问题时,可以将电话接到高级客服人员坐席并进

行解答,并将给出的答案在下一次查询中作为新的案例出现在备选答案中,知识的积累和传递就这样在公司内部完成了。

三、基于知识管理的 CRM 的实施

在 CRM 实施过程中,如何实现 CRM 和知识管理的有效结合是个很重要的问题,为此企业应对以下几点予以特别关注。

(一) 塑造相应的企业文化

企业文化对于知识的学习、创造和分享是至关重要的因素,围绕着将个人经验、技能整合成组织知识而建立起的以知识为导向的企业文化,是成功实现基于知识管理的客户关系管理系统的重要保证。这就要求企业首先要建立“尊重知识、共享知识”的价值观,使全体企业员工能够共同认识到知识的价值和学习的的重要性,高度重视个人经验、专业知识和创新,为知识交流、学习和发展创造良好的环境;其次要建立知识的生产、传播、共享和运用的激励机制,激发企业员工进行知识学习、创新和知识共享的积极性与主动性;再者公司内部由上至下应倡导“以客户为中心”的理念,将管理层作为切入点,从企业领导开始,坚持“以客户为中心”的理念,并在企业内部形成一种共同的价值观,真正将该管理理念灌输到企业的每一员工之中。

(二) 对客户知识进行有效的管理

从组织的角度看,客户知识是指组织关于客户的对组织有价值的知识。它分为五个层次:客户界定、沟通渠道、客户需求、客户行为及客户赢利价值。CRM 的本质是对在与客户的互动中产生的信息和知识进行编码与管理,挖掘客户知识并对客户类别进行批处理,以对有价值的客户提供更个性化的服务。建立客户关系管理就是要求企业解决好客户信息的收集和知识提炼及利用的问题,因此对客户知识进行有效的管理是成功实施 CRM 的关键环节。企业要利用好客户知识,实现企业盈利目标应遵循如下步骤:首先应当将收集到的客户数据转化为企业对客户知识;其次基于掌握的客户知识

进行合理的预测分析,获得对客户的“洞察力”;最后通过对客户的洞察制定合理的经营战略和战术并执行。

(三)信息技术的应用与支撑

知识管理和客户关系管理的有效实施都离不开信息技术的支撑,只有正确地运用好信息技术才能实现知识管理与客户关系管理的有机融合。建立实施一个完备的基于知识管理的 CRM 系统通常需要以下一种或几种技术:合作平台(即支持知识工作者执行任务及协同工作的技术基础——网络、软件、硬件)、文档管理系统和工作流系统、专家指示器与多媒体技术、数据挖掘技术、决策支持系统、商业智能。

(四)提高人力资源管理水平,培育知识型员工

作为知识管理的三大主题之一,人力资源管理在客户关系管理中也同样扮演着重要的角色。在 CRM 实施过程中,要确立“首先是人,然后才是技术”的思想,这就需要企业着手提高员工素质,培育知识型员工。培育知识型员工需要人力资源部门的角色进行相应的转变,由提供行政支持服务转变为为其他部门提供专业服务,其任务也要随之发生相应的转变,这表现在:人力资源部要与各业务部门经理合作,获取、分析、跟踪企业员工的信息,为公司项目寻找最合适的员工或为员工寻找最合适的项目以发挥每个员工的最大潜能;发现、保留最有价值的员工,并尽可能地在员工离开之前,把他们的知识固化为组织的知识;建立以自主管理为中心的人力资源制度,为员工提供较为宽松的自主管理的工作环境,以便有利于知识型员工的创新发明。

四、结束语

现代社会商务活动以客户为中心的趋势不断加强,缺乏以客户为中心的知识管理的企业将很快被市场所抛弃;另一方面只有能迅速创造新知识并能将其消化吸收的企业才有可能成为行业的领袖。为此,推行 CRM 有必要建立知识管理系统,以有效利用知识。将知识管理整合到客户关系管理的各个环节,增加企业对客户信息分析和契合的深度,使客户关系管理发挥更大的作用,加速企业利润和优势的提升。

参考文献:

- [1] 杨路明,巫宁. 客户关系管理理论与实务 [M]. 上海:上海人民出版社,2004.
- [2] 宝利嘉. 客户关系管理解决方案—CRM 的理念·方法与软件资源 [M]. 北京:中国经济出版社,2002.
- [3] 罗纳德·S·史威福特. 客户关系管理解决方案—加速利润和优势提升 [M]. 杨东龙译. 北京:中国经济出版社,2002.
- [4] 杨治华,钱军. 知识管理:用知识建设现代企业 [M]. 南京:东南大学出版社,2002.
- [5] 钱军,周海炜. 知识管理案例 [M]. 南京:东南大学出版社,2002.
- [6] 阿姆瑞特·蒂瓦纳. 知识管理精要——知识型客户关系管理 [M]. 徐丽娟译. 北京:电子工业出版社,2002.
- [7] 罗斯·道森. 开发基于知识的客户关系 [M]. 祁延莉,董小英译. 北京:电子工业出版社,2002.
- [8] 辜辉尔. 知识管理策略——企业 e 化 [M]. 台北:知行文化事业股份有限公司,2001.

Analysis of Customer Relationship Management based on Knowledge Management

HE Jin-sheng, XIE Rui-xuan

(School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract: In the present knowledge economy, knowledge management (KM) has already become one of the key factors of enterprise's success. This text regards management theory of knowledge as the support of the organic integration which has analyzed customer relationship management (CRM) system and KM, points out the key supplemental factors of KCRM to support the CRM implementation in enterprises.

Key words: customer relationship management; knowledge management; customer knowledge